**Теоретические аспекты вопросов мотивации труда**

Для чего мы работаем? Два самых очевидных для любого человека ответа на этот вопрос – «потому что мы вынуждены работать» и «потому что хотим работать» – ­­были предложены Зигмундом Фрейдом. С точки зрения З. Фрейда, работа – это неприятная необходимость, дающая возможность выжить. Для многих из нас необходимость основной мотив для работы, а заработная плата главный источник средств для существования. [7, с.5]

Вопросы мотивации труда приобретают все большую актуальность и практическую значимость в современном мире. Мотивация труда тесно связана с потребностями любого человека и является главным условием того или иного человека включения в производственную деятельность, а также одним из лучших способов решения социальных проблем.

Управление современной школой – это один из сложных процессов. Руководителю образовательной организации необходимы не только знание тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но и знания из области менеджмента.

Мотивация – это очень важная и многоаспектная научно-прикладная категория. На сегодняшний день каждый руководитель организации для более эффективной работ должен знать суть мотивации.

Руководитель как работодатель, заинтересован в высоком уровне профессионализма своих педагогических кадров. Формирование высокопрофессионального педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования России. Необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в школе высококвалифицированных учителей и пополнения образовательных организаций новым поколением педагогов, способным работать в школе XXI века. Важно создать условия, необходимые для удовлетворения мотивов и потребностей педагогических работников.

В настоящее время в России вопрос о мотивации педагогической деятельности стоит особенно остро, поскольку из-за низкой оплаты труда образовательные организации ощущают на себе нехватку педагогических кадров, происходит отток молодых специалистов. Ежегодно увеличивается средний возраст педагогов, который приближается к пенсионному.

Мотивация педагогических работников способствует:

– повышению качества и результативности образовательного процесса;

– улучшает микроклимат в педагогическом коллективе школы;

– предотвращает отток специалистов из образовательной организации.

Можно поставить перспективные цели, разработать программы развития учреждения, установить в классах самое современное оборудование, но все окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную меру своих сил, возможностей и способностей.

Сегодня актуальность проблем мотивации признается наукой и практикой. От четко разработанных систем управления трудовой мотивацией работников зависит:

1) повышение творческой активности работника;

2) повышение социальной активности работника;

3) эффективность работы организации.

Проблемам мотивации и стимулирования человека посвящено множество зарубежной и отечественной литературы. Существует огромное множество мнений и точек зрения на природу мотивации и стимуляции. Именно это подогревает ещё больший интерес к проблеме стимулирования и мотивации педагога к эффективной профессиональной деятельности.

Проблемой личности педагога, определение структуры этой личности занимаются педагоги и психологи такие, как: С.Л. Рубинштейн, Б.Г. Ананьев, А.Н. Леоньтев, Н.В. Кузьмина, В.А. Сластенин и др.

Содержание профессионального роста педагогов рассматривается в работах ученых А. А. Бодалева, В.А. Машина, П. Т. Долгова, Л. М. Митиной и др.

Проблеме мотивации профессионального развития и труда педагогов посвящены работы И. В. Абакумовой, А. Г. Асмолова, П.Н. Ермакова, Д. А. Леонтьева, В. Г. Асеева, В. В. Гузеева и др.

Анализ литературы, посвященной проблемам мотивации и стимулирования профессиональной деятельности педагогических работников, выявил **противоречия:**

– необходимостью создания и развития системы мотивации труда педагогов и второстепенность, на данный момент, мотивации как функции управления организацией;

– между возрастающими требованиями к педагогическому работнику и снижением мотивации профессиональной деятельности в условиях современной системы образования;

– между высокой степенью теоретической разработанности вопросов мотивации труда педагогов и недостаточной разработанностью механизмов, обеспечивающих развитие мотивации профессионального труда педагогов.

* 1. **Сущность мотивации и стимулирования персонала**

Для того чтобы педагогический работник эффективно работал, руководителю образовательной организации надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию.

В научной литературе существует много определений мотивации.

Мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. [16, 256]

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. [6, 87]

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Мотивация занимает одно из ключевых мест в менеджменте – науке управления персоналом.

С позиции менеджмента мотивация - это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Если мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности работника, то не удивительно, что, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления.

В то же время, будучи сложным социально-психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сущности, структуры и вытекающих отсюда эффективных методов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является объектом управления.

Рассмотрим место мотивации в общей системе функций управления. Функции управления можно представить, как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление - это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функция планирование, организация, мотивация и контроль.

Каждая из приведенных функций менеджмента является для организации жизненно важной. Планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них. Функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации. Таким образом, мотивация занимает одно из центральных мест в управлении учреждения. Это связано с тем, что поведение человека всегда мотивировано.

Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации.

К задачам мотивации относят:

1) формирование у сотрудника какой-либо организации понимания значения мотивации труда;

2) обучение сотрудников психологическому внутриорганизационному поведению и общению;

3) обучение руководящего состава внутриорганизационному поведению и общению;

4) формирование всех руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием различных инновационных методов мотивации.

Мотивация подразделяется на:

1) Внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;

2) Внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Структура процесса мотивации:

потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы.

Мотивация оказывает воздействие на некоторые характеристики профессиональной деятельности, представленные в таблице 1 (см. приложение 1).

Можно выделить следующие формы мотивации персонала:

1. Материальная и нематериальная мотивация.

Хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

2. Позитивная и негативная мотивация.

Негативная нацелена на то, чтобы работник избегал неудач и не совершал определенных поступков, не соответствующих корпоративной культуре, и, не поощряющих в коллективе.

Позитивная мотивация – мотивация, основывается на:

– вере в свои силы, на энтузиазме, на ответственности за людей и проекты, на организованности и привычке работать, на вознаграждении счастьем.

3. Корпоративная мотивация.

Корпоративная мотивация - это целенаправленно формируемая управленческой командой система декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения в коллективе, идеальный желаемый образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

4. Индивидуальная мотивация.

Индивидуальный подход к каждому из сотрудников.

Мотивация профессионального развития – это процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии.

Центральное место в мотивации занимает мотив. Побуждение к деятельности вообще связано с потребностно-мотивационной сферой. Благодаря связи с потребностью, мотив выполняет функцию побуждения человека к активности и придает смысл отдельным действиям, целям и условиям их достижения.

Мотив – это побуждение человека к деятельности.

Мотив (от фр. motif — мотив; лат. moveo — фактор) в широком смысле слова — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями. [8, 62]

В понятие мотива труда входят:

– потребность, которую хочет удовлетворить работник;

– благо, способное удовлетворить эту потребность;

– трудовое действие, необходимое для получения блага;

– цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени.

Виды мотивов к труду:

а) мотив социальности (потребность быть в коллективе).

Этот мотив в особенности характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России;

б) мотив самоутверждения.

Данный мотив характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. Он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации;

в) мотив самостоятельности.

Присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;

г) мотив надежности (стабильности).

Присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности.

д) мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;

е) мотив справедливости.

В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивация;

ё) мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии.

Один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. [3, 88-101]

Большое влияние на снижение силы мотива «для себя» оказывает эффект «профессионального выгорания педагога» — совокупность негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, вызванного интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости от цели мотивации выделяют два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование – это процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть, как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование – это формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру снижения монотонности труда и др.

Наиболее часто в литературе встречается следующая модель мотивации:

1) потребности, то есть желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т. д., но также и в «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2) целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в коллективе – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3) удовлетворение потребностей – отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Л. С. Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами...». [6].

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием.

Стимулирование трудовой деятельности — это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности н качества труда для достижения целей организации.

Мотивация и стимулирование оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Общими стимулами, побуждающими педагога лучше работать являются: уважение; самоутверждение; чувство принадлежности к организации; приятная рабочая обстановка; похвала; гибкий график работы; осознание себя членом команды; возможность внесения идей и предложений; возможность учиться; карьера; товарищеские отношения; признание заслуг; вознаграждение; возможность работать дома; независимость; премии; творческая атмосфера; чувство уверенности в работе; сотрудничество с другими людьми; устоявшийся рабочий процесс; доверие администрации школы и др..

В специальной литературе сложилось следующее определение мотивации и стимулирования.

Мотивация и стимулирование — это процесс удовлетворения физиологической, психологической или социальной потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенного вознаграждения (получение определенных благ) посредством трудовой деятельности.

Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения; в этом заключена основа процесса мотивации и стимулирования, который складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов: потребностей, побуждений и вознаграждений (см. таблица 2, приложение 2).

Благоприятные оценки выполненной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу работника. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

* 1. **Характеристика теорий мотивации**

Существуют различные теории мотивации, основывающиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Можно условно их разделить на два типа: содержательные и процессуальные теории мотивации. [11, с.102]. Подходы к классификации основных теорий мотивации представлены на рис. 1.1. [13, с.120]

Содержательные

(фокус на потребности)

А. Маслоу – 5-уровневая иерархия потребностей

Ф. Герцберг – двухфакторная теория

Д. МакКлелланд – теория приобретенных потребностей

ERG Альдерфера - 3-уровневая иерархия потребностей

В. Врум – теория ожиданий

Л. Портер - Э. Лоулер – теория мотивации

Дж. Адамс – теория справедливости

Э. Лок – теория постановки целей

Процессуальные

(фокус на процесс поведения)

Теории мотивации

*Рис. 1.1.* Подходы к классификации основных теорий мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей человека, которые являются основными мотивами их деятельности. Сторонниками являются Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид МакКлелланд, К. Альдерфер.

В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу люди постоянно испытывают потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу.

К первому уровню потребностей относятся физиологические потребности, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в еде, жилье, отдыхе и пр.

Ко второму уровню отнесены потребности в безопасности и уверенности в будущем.

На третьем уровне расположены социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих, завоевание авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания.

На пятом уровне находятся потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Группы потребностей по А. Маслоу можно представить в виде пирамиды (рис. 1.2).

*Рис.1.2.* Пирамида потребностей по А. Маслоу

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Каждый руководитель должен наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Д. МакКлелланд выдвинул теорию, где представлены внешние уровни потребностей А. Маслоу. Она описывает потребности, являющиеся приобретенными, развивающимися на основе обучения и жизненного опыта и оказывающими заметное воздействие на поведение человека.

Структура потребностей сводится к трем факторам:

- стремление к успеху,

- стремление к власти,

- стремление к признанию.

Успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях.

Стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая педагогических работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Руководители образовательной организации должны способствовать этому.

Новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается теория ERG Дж. Альдерфера. В отличие от иерархии потребностей Маслоу автор выделяет три группы потребностей: существование, связи, роста (рис. 1.3). Потребности существования, примерно соответствующие двум нижним уровням потребностей пирамиды А. Маслоу. Потребности связи, нацелены на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, соответствуют третьему, частично второму и четвертому уровням потребностям по А. Маслоу. Потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентны двум верхним уровням пирамиды А. Маслоу.

*Рис. 1.3.* Связи потребностей в теории ERG Дж. Альдерфера.

Дж. Альдерфер считает возможным переход от одного уровня иерархии к другому в различных направлениях. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Процесс движения вверх по уровням потребностей Дж. Альдерфер называет процессом фрустации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Теория Дж. Альдерфера дает менеджеру перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает изменение состояния потребности:

- первая – от удовлетворенности до отсутствия удовлетворенности;

- вторая – от отсутствия неудовлетворенности до неудовлетворенности.

Потребности разделены на две группы:

1) мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) – это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста;

2) «гигиенические» факторы (или факторы условий труда) – это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

При наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обратить внимание на «гигиенические» факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. Для стимулирования деятельности работников менеджер должен сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов.

Теории Д. МакКлеланда, Дж. Альдерфера и Ф. Герцберга рассматривают мотивацию с различных точек зрения, но все они базируются на теории А. Маслоу, которая дает общее представление о содержании мотивации. Основным недостатком всех содержательных теорий является то, что они уделяют внимание анализу факторов, объясняющих мотивацию, но не рассматривают механизма ее деятельности.

Этот недостаток преодолен авторами процессуальных теорий.

Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации (процессуальные теории).

Теория ожидания В. Врума базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей и, в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий. В своей теории А. Врум попытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. [4, 206]

Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получили название ожидания. В. Врум выделяет ожидание 2-х типов:

а) ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов.

б) ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов.

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что:

1) работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов);

2) успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения);

3) оценка возможного вознаграждения.

Из теории ожиданий В. Врума можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Согласно теории справедливости Дж. Адамса эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Работник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других работников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие работники. Например, у одного педагога оборудовано автоматизированное рабочее место, а у другого нет; руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует уровню его квалификации; отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и. т.д.

Если в результате сопоставлений работник делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы «восстановить справедливость», – снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижение по службе и т. д.

Теория справедливости Дж. Адамса позволяет сделать следующие выводы для практики управления людьми: руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

- затраченные усилия;

- личностные качества человека;

- способности и осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

По теории мотивации Л. Портера - Э. Лоулера результативность труда должна неукоснительно повышаться.

Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность к ним, их приемлемость, сложность и т. д.

Процессуальные теории мотивации объясняют процесс выбора людьми образцов поведения и оценки эффективности принятого ими решения. [8, 26]

Отечественные ученые также поднимали вопрос о мотивации человека. «Модель параллельной мотивации» Л.С. Выготского основана на утверждении, что в психике существуют два параллельных уровня развития — высший и низший, которые и определяют параллельное, равноправное (но не равносильное) развитие высших и низших потребностей. Высшие процессы сильнее, и они неуправляемы извне. Активизация у работников высших процессов позволяет организации выжить и развиваться. Одним из первых Выготский стал разделять мотив и стимул, говорил о произвольной мотивации. [8, 29]

Модель «Мотив-Стимул» Ю. К. Балашова и А. Г. Коваля устанавливает связь между 5 чистыми мотивационными типами (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный) и приемлемыми для них формами стимулирования персонала в организации (негативная, денежная, натуральная, моральная и организационная формы стимулирования, а также патернализм и участие в управлении как формы стимулирования).

Из характеристики теорий мотивации можно сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем она определяется. Несмотря на принципиальное различие, все теории позволяют создать эффективную систему мотивации персонала организации.

* 1. **Методы мотивации**

**профессиональной деятельности педагогов**

Мотивация педагога является ключевым условием, которое определяет успешность, эффективность его профессиональной деятельности.

Существуют концепции профессиональной деятельности учителя. Одна из них принадлежит отечественному исследователю К. Г. Митрофанову, считающему, что мотивация педагога развивается поэтапно. В начале своей профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны учеников, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Учитель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных уроков и учебных курсов, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию школьника, его личности и поведения.

Профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока:

1. мотивы выбора педагогической профессии;
2. мотивы, проявляющиеся в процессе труда учителя;
3. мотивы совершенствования педагогической деятельности.

Первый блок включает в себя интерес к работе с детьми, способность к организаторской деятельности, подражание своим учителям, родителям, коллегам и т.д.

По мере работы учителя, приобретения им своего опыта педагогической деятельности у него складывается интерес к работе с детьми определённого возраста, происходит осознание важности, значимости своего труда для общества, появляется интерес к развитию своих педагогических способностей.

Желание улучшить свою профессиональную деятельность будет проявляться в стремлении пополнить свой багаж новыми педагогическими приёмами, техниками и методиками, улучшить имеющиеся и разработать собственные (авторские) программы обучения, повысить уровень своей компетентности.

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации учителя, представленными в таблице 3 (см. приложение 3).

А. А. Деркач экспериментально доказал, что от наличия в структуре мотивации творческих потребностей зависит результативность работы педагога-воспитателя. Продуктивность педагогической деятельности во многом зависит от силы и структуры профессиональной мотивации педагога.

А. К. Байметов, изучая мотивы педагогической деятельности, объединил их в три группы:

1) мотивы долженствования;

2) мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;

3) мотивы увлеченности общением с детьми.

По характеру доминирования этих мотивов им были выделены четыре группы учителей:

- с преобладанием мотивов долженствования;

- с доминированием интереса к преподаваемой дисциплине;

- с доминированием потребности общения с детьми;

- без ведущего мотива.

Можно предполагать, что доминирование той или иной мотивации обусловлено склонностью учителей к тому или иному стилю руководства.

А. К. Байметов отмечает, что доминирование мотива долженствования свойственно учителям, склонным к авторитаризму, доминирование мотива общения - учителям-либералам, а отсутствие доминирования того или иного мотива - учителям, склонным к демократическому стилю руководства.

Л. Н. Захарова, уточняя виды профессиональных мотивов учителя, из обширной области факторов называет следующие:

- материальные стимулы;

- побуждения, связанные с самоутверждением;

- профессиональные мотивы;

- мотивы личностной самореализации.

По природе возникновения потребностей выделяются внутренняя и внешняя мотивационные доминанты.

Внутренняя доминанта формирует такую деятельность, которая является самоценной для работника. Она не нуждается в стимулах со стороны руководства. Что касается педагогов, то у них выделяются специфические внутренние потребности, такие, как причастность к социально значимому труду, желание передать свои знания и опыт ученикам.

Внешняя мотивационная доминанта проявляется под воздействием внешнего субъекта. Она может быть основана на вознаграждениях (внешняя положительная доминанта) и наказаниях (внешняя отрицательная доминанта) которые стимулируют желательное или нежелательное поведение работника в процессе труда.

Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

1 группа - педагоги с доминированием внутренних мотиваций, для которых характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу (стаж 2-10 лет, >15 лет).

2 группа – педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие (самая большая группа, равномерно представлены в различных группах).

3 группа – педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд (<5 лет, 10-20 лет).

4 группа – педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивациями. Так же как педагоги 3 группы, они ориентируются в процессе труда на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избежать дисциплинарных взысканий и критики (стаж >20 лет).

5 группа – педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям инновациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в общеобразовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников (стаж >20 лет, пенсионеры).

Под влиянием педагогической среды, педагогического коллектива и профессиональной деятельности происходит профессиональное развитие педагога. Если руководитель хочет получить качественные результаты образовательного процесса, то необходимо управлять профессиональным развитием педагогических работников.

Профессиональное развитие – это расширение знаний, умений и навыков по своей специальности.

М. М. Поташник определяет профессиональное развитие (профессиональный рост) учителя как цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников.

Нам близко определение профессионального роста, которое даёт Е. А. Ямбург (автор идеи адаптивной школы полного дня): «Профессиональный рост – это неустранимое стремление учителя к самосовершенствованию, в основе которого лежит природная потребность в творчестве в работе с детьми».

Профессиональное развитие педагога осуществляется двумя путями:

1) посредством самообразования, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия;

2) за счет осознанного, обязательно добровольного участия учителя в организованных школой мероприятиях, т.е. фактора влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию учителя и его желание профессионально развиваться и расти.

Оба пути неразрывно связаны: учитель сам выбирает содержание, формы, методы из предлагаемой ему кем-то методической работы, и потому последняя приобретает характер самообразования; с другой стороны, отмечает М. М. Поташник, как бы учитель сам не заботился о своём профессиональном росте, сколько бы ни думал о нём, как бы тщательно сам ни проектировал его, он не сможет не воспользоваться внешними источниками, которые ему предлагает школа.

Мотивация профессионального развития – процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии.

Н. В. Немова предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя», из которой можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию педагогов школы. Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в школе, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдаться принципы доступности, ощутимости, постепенности (см. таблицу 4, приложение 4).

Проблема выбора путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя образовательной организации. Необходимо выработать политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников. Каким образом это можно сделать в сегодняшних условиях работы?

Руководителю необходимо учитывать, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Разобраться в этом и сформировать соответствующую систему мотивации руководителю поможет знание социально-психологических типов педагогов, представленных в таблице 5 (см. приложение 5).

Учитывая данную типологию, руководитель образовательной организации в управленческой деятельности может использовать методы мотивации профессионального развития педагогов, используя классификацию, представленную в таблице 6 (см. приложение 6).

Использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия, тогда управленческое влияние на педагогическую деятельность будет эффективным.

**Библиографический список**

1. Асмолов А.Г. По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии. – М.: Смысл, 2002.-480с.
2. Бакурадзе А., Джамулаев А. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации // Директор школы. - № 10. – 2007.
3. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2001.- № 1.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Инфра-М., 2010.-576с.
5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Современная школа, 2010. - 635с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб. Питер, 2011.-512с.
7. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс.- М.: Изд.центр ЕАОИ, 2008.- 216с.
8. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. – 524с.
9. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. - № 6. – 2010.
10. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. М.: ТЕИС, 2002.
11. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб: Фирма, 2011.- 301с.
12. Лепешова Е. Мотивационный инструментарий руководителя школы // Директор школы. - № 4. – 2009.
13. Магальник Л. А. Теоретические основы и методы управления образовательным учреждение: учебное пособие. – 2 изд. – Иркутск: ИПКРО, 2006.- 188с.
14. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом // Библиотека журнала «Директор школы». - № 6. – 2011.
15. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе // Методическое пособие. - М.: Центр педагогического образования, 2009.
16. Теория управления: Учебник /Под общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. - М.: РАГС, 2008. – 560с.
17. Чеха В. В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В. В. Чеха. - // Вести образования, №8. - 2009. - 18с.

Приложение 1

Таблица 1.

**Характеристики профессиональной деятельности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Деятельность | Описание характера деятельности |
| 1 | Усилие. | Работа человека зависит от того, насколько он мотивирован на затрачивание больших усилий на выполнение той или иной работы. |
| 2 | Старание. | Человек может по-разному относиться к своей работе. Один работник может быть безразличен к качеству своего труда, другой может стремиться повысить качество работы, стремиться к повышению своей квалификации. |
| 3 | Настойчивость. | Есть такие люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. А потеря интереса и желания может привести к сокращению усилий и это отразиться на качестве выполняемой работы. Такие люди могут представлять собой упущенные возможности для организации. |
| 4 | Добросовестность. | Ответственное осуществление работы. У человека может быть хорошая квалификация, профессиональные навыки, он может много работать, но при этом быть безответственным. Это сводит на нет все его качества. |
| 5 | Направленность. | Показывает, к чему стремится человек и для чего он осуществляет определённые действия. |

Приложение 2

Таблица 2

**Составляющие процесса мотивации и стимулирования**

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющая | Характеристики составляющей |
| Потребности | Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое. психологическое или социальное равновесие. Например, потребность существует, когда клетки теле лишены пищи и воды, или человеку не хватает общества других людей, или нет удовлетворения в труде |
| Побуждения | Побуждения, или мотивы (оба термина часто используются как взаимозаменяющие), возникают, чтобы хоть частично удовлетворить потребности. Физиологический мотив можно определить просто как ощущение недостатка в чем-либо. Физиологические, психологические и социальные побуждения ориентированы на действие и обеспечивают энергию движения к достижению вознаграждения. Например, потребности в пище и воде на уровне мотивов соответствуют голоду и жажде, а потребность в друзьях, в трудовой деятельности - мотиву принадлежности |
| Вознаграждение | Вознаграждение определяется как нечто, что приглушает потребность и снижает побуждение. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического, психологического или социального баланса и уменьшит или совсем устранит побуждение. Поглощение пищи, питье воды, приобретение друзей и удовлетворение в труде приведут к восстановлению баланса |

Приложение 3

Таблица 3

**Направления усиления мотивации**

**профессиональной деятельности учителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Направление усиления мотивации профессиональной деятельности учителя | Характеристики  направления |
| 1 | Удовлетворение материальных  потребностей педагогов | Достигается через:  - заработную плату (должна соответствовать выполненной работе);  - возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-ме­тодической и учебной литературы, и т.д.). |
| 2 | Удовлетворение социальных  потребностей педагогов | Достигается через:  - информированность (зна­комство с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха);  - общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания и функционирования профессиональных сообществ и т.д.). |
| 3 | Удовлетворение потребностей  педагогов в личностном росте и  самоактуализации | Достигается через:  - разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры. |

Приложение 4

Таблица 4

**Система мотивации и стимулирования**

**к профессиональному развитию**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотивы к**  **профессиональному развитию** | **Стимулы, которые можно использовать для**  **профессионального развития** |
| 1. Мотив самостоятельности,  реализация себя в  профессиональной  деятельности как творческой личности | 1.1.Проведение мастер – класса для учителей города.  1.2.Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующему учебно-методическому комплекту, выбирать класс, устанавливать желаемый и удобный график работы (расписание уроков).  1.3.Содействие в получении гранта на реализацию интересующего учителя проекта.  1.4.Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской педагогической разработки. |
| 2. Мотив личного развития,  приобретения новой  информации. | 2.1.Направление на стажировку или престижные курсы повышения квалификации.  2.2.Предоставление времени на методическую работу (методический день).  2.3.Творческий отпуск в каникулярное время.  2.4.Дополнительные оплачиваемые дни к отпуску.  2.5. Оплата приобретения научно-методической литературы.  2.6.Содействие в переподготовке по интересующей учителя школы специальности. |
| 3.Мотив самоутверждения,  достижения социального  успеха. | 3.1.Предоставление возможности трансляции педагогического опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары, интернет-сообщества.  3.2.Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий в печати.  3.3.Представительство от школы на ответственных мероприятиях городского, областного значения.  3.4.Привлечение к руководству методическими объединениями, творческими и проблемными группами педагогов, методической службы школы.  3.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег.  3.6.Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей.  3.7 Рекомендация учителя для работы в качестве эксперта. |
| 4. Потребность быть в  коллективе | 4.1.Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы (профсоюзный комитет, Управляющий совет). |
| 5. Мотив стабильности,  защищенности | 5.1.Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей.  5.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу.  5.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе. |
| 6. Мотив состязательности | 6.1.Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.  6.2.Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства |

Приложение 5

Таблица 5

**Характеристика социально – психологических типов педагогов.**

|  |  |
| --- | --- |
| Социально-  психологических тип | Характеристика |
| Молодые  специалисты | Готовы работать за скромный оклад, на небольшой нагрузке ради получения опыта и соответствующей квалификации. Они достаточно инертны, пассивны в делах педагогического коллектива, стремятся впитывать, усваивать, а не влиять. Не умеют планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их сверхзадача — справиться с возложенными должностными обязанностями. Однако пройдет год-два — и все поменяется. |
| Профессионалы | Высококлассные специалисты, работающие прежде всего на результат. Они реалистичны, активны, инициативны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения. |
| Творцы | Креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но непросто уживаются в коллективе, так как излишне критичны и самокритичны. |
| Пунктуалы | Педанты-аккуратисты, которые особенно ценят комфортность работы, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий руководства. |
| Хранители  традиций | Чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. Находясь несколько в стороне от привычной суеты, мэтры владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение и определяют порой важные решения. |

Приложение 6

Таблица 6

**Методы и приемы мотивации педагогических работников**

| Потребности и  мотивы | Методы и приемы мотивирования |
| --- | --- |
| - Страх перед увольнением.  - Страх перед наказанием.  - Желание иметь стабильную работу.  - Желание формального признания заслуг. | Издание приказов и распоряжение о объявлении выговоров и благодарностей.  Аттестация педагогов на более высокую квалификационную категорию.  Предоставление дополнительных отпусков.  Распределение с учетом пожеланий педагога учебной нагрузки. |
| - Обеспечение своего существования.  - Желание быть социально защищенным в случае болезни при потери трудоспособности.  - Желание быть защищенным в случае экономических спадов.  - Мотив справедливости.  - Желание формального признания заслуг. | Премирование из внебюджетных фондов.  Присвоение надбавок к зарплате.  Построение системы стимулирующих выплат за результативность педагогической деятельности.  Предоставление льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.)  Предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.).  Предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки, платные дополнительные услуги и т.п.). |
| Мотивы признания, самоуважения:  - мотив получения уважения, признания заслуг,  - мотив достижения успеха,  - желание карьерного роста,  - потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд,  - потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства | Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации.  Предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам.  Привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.  Включение в резерв руководящих кадров.  Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в педагогической деятельности.  Предоставление дополнительных полномочий  Рекомендация на присвоение званий  Благодарственные письма, грамоты |
| Мотивы безопасности и комфорта:  - желание иметь безопасное и комфортное рабочее место,  - желание удобного режима работы,  - желание спокойной работы без стрессов и конфликтов,  - желание уверенности в завтрашнем дне. | Своевременное предоставление информации о проверках.  Составление удобного расписания занятий  Корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки.  Наличие профсоюзной организации, коллективного договора.  Четкие должностные инструкции. |
| Мотивы принадлежности, общения:  - ощущение себя как часть группы,  - потребность в неформальном общении с руководством. | Повышение статуса образовательного учреждения.  Поддержка существующих традиций.  Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.).  Поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога.  Привлечение к общественной работе.  Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации. |
| Мотивы самореализации:  - желание иметь интересную работу,  - возможность реализовать свои идеи, планы,  - желание профессионального и личностного роста. | Поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий.  Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности.  Привлечение к участию в инновационной и экспериментальной деятельности.  Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов.  Включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов). |